

اسم المقرر
مبادئ الإدارة
استاذ المقرر
أ. عبدالله الجعفري



جامعة الملك فيصل
عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

المحاضرة الحادية عشرة

الفصل العاشر: الرقابة

إعداد:

أعضاء هيئة تدريس مقرر مبادئ إدارة الأعمال



مكونات الفصل:

أولاً: الرقابة: طبيعتها و غاياتها ومراحلها (مفهوم الرقابة، أغراض الرقابة، ومراحل العملية الرقابية).

ثانياً: أنواع الرقابة (الرقابة حسب المستوى، الرقابة حسب موعد إجرائها، الرقابة حسب المصدر، الرقابة حسب الجهة القائمة بالرقابة، والرقابة حسب المجال).

ثالثاً: أدوات الرقابة (الرقابة المالية، الرقابة التشغيلية، الرقابة الإحصائية على الجودة، الرقابة الهيكلية، والرقابة الإستراتيجية).

رابعاً: نظام الرقابة الفعال (النظام الرقابي، خصائص النظام الرقابي الفعال، مؤشرات ضعف النظام الرقابي، ومقاومة الرقابة وسبل التغلب عليها).



مقدمة:

تعد الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة ذات الارتباط الوثيق بالتخطيط. وقد تطور مفهوم الرقابة ليصبح أكثر تشاركية وأكثر شحداً للهمم في المنظمة، بدلاً من أن ينظر إليها كمعنى مرافق للسيطرة والسلطة والقوة.



أولاً: الرقابة: طبيعتها، غاياتها ومراحلها

مفهوم الرقابة: أنشطة منهجية هادفة لجعل الخطط والنتائج منسجمة مع التوقعات والمعايير المستهدفة. وبعبارة أخرى تُركز الرقابة على مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط (المتوقع) بُغية معرفة نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف ومعالجتها.

* الرقابة هي البوصلة التي تحافظ على مسار المنظمة واتجاهها الصحيح في أي وقت عبر الزمن المستقبلي.

* العملية الرقابية هي حالة مستمرة في أجزاء المنظمة، ويجب أن تأتي منسجمة مع باقي العمليات الإدارية.



أهداف/أغراض الرقابة:

- 1- **التكيف مع التغيرات البيئية:** فالنظام الرقابي يساعد المدراء على استباق التغيرات والتعامل معها، والتكيف مع الحالة الجديدة.
- 2- **تقليل تراكم الأخطاء:** من خلال المعالجة المبكرة لها لتجنب تفاقمها.
- 3- **المواكبة والانسجام مع التعقيد التنظيمي:** ذلك التعقيد الذي يبرز عند اتساع الإنتاج، وتنوع المدخلات، وزيادة حدة المنافسة.... بحيث يساهم النظام الرقابي الفعال في التعامل مع هذا التعقيد.
- 4- **تخفيض التكاليف:** من خلال ضبط عمليات الإنتاج، ووضع معايير دقيقة، وتقليل التالف، وتقليل الوقت الضائع....



* أغراض الرقابة



(تابع): الرقابة: طبيعتها، غاياتها ومراحلها

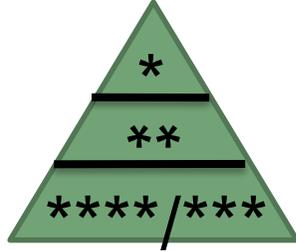
مراحل العملية الرقابية:

- 1) **تحديد الأهداف والمعايير: المعيار** هو رقم محدد كماً، أو نوعاً، أو كلفاً، أو زمناً تسعى المنظمة للوصول إليه باعتباره حكماً لقبول الإنجاز أو رفضه، والذي قد يكون **معيار للمخرجات** (قياس النتائج)، أو **معيار للمدخلات** (قياس جهد العمل الداخل في الأداء).
- 2) **قياس الأداء الفعلي:** أي قياس ما أنجز فعلاً من مهام وأنشطة سواء للعاملين، أو الأقسام، أو المنظمة بأكملها.
- 3) **مقارنة النتائج بالأهداف والمعايير:** حيث يمكن أن يعبر عن هذه المرحلة بالمعادلة التالية:
الانحراف = الاداء المرغوب - الاداء الفعلي
- 4) **إتخاذ الإجراءات التصحيحية:** يتوجب تصحيح الأخطاء أو الانحرافات التي اكتشفت في المرحلة السابقة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن هنالك أنشطة ومجالات تولى عناية خاصة واهتمام أكثر من غيرها ضمن ما يسمى (بالإدارة بالاستثناء)، بحكم كونها تمثل مشاكل أو فرص.



ثانياً: أنواع الرقابة

1) الرقابة حسب المستوى: وتقسم إلى:-



- * الرقابة الإستراتيجية: تركز على فاعلية المنظمة ككل، والوظائف الرئيسية فيها.
- ** الرقابة الهيكلية: تقيس أبعاد (عناصر) الهيكل التنظيمي.
- *** الرقابة المالية: تختص بالموارد المالية.
- **** رقابة العمليات: أي الرقابة على عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات.

2) الرقابة حسب موعد إجرائها: وتقسم إلى:-

- الرقابة قبل الإنجاز (التنفيذ): تركز على المدخلات، وهي رقابة مبدئية أو وقائية بهدف التأكد من صحة الموارد والاتجاهات قبل بدا التنفيذ.
- الرقابة المتزامنة مع التنفيذ: تركز على ما يحدث أثناء التنفيذ أو الإنجاز.
- الرقابة بعد التنفيذ: تركز على المخرجات (النتائج) بعد التنفيذ وإنتهاء العمل.

3) الرقابة حسب المصدر: وتقسم إلى:-

- الرقابة الداخلية: ذاتية داخل الفرد على سلوكه وتصرفاته.
- الرقابة الخارجية: تمارس من قبل المديرين والمشرفين على سلوكيات الموظفين.



(تابع): أنواع الرقابة

4) الرقابة حسب الجهة القائمة بالرقابة: وتقسم إلى:-

- المراقب الداخلي: فرد أو جهة في إطار نظام الرقابة الداخلي يمارس الرقابة على أنشطة وفعاليات المنظمة.

- المراقب الخارجي: فرد أو جهة من خارج المنظمة يمارس الرقابة بناءً على عقد مبرم معه، أو بتحويل قانوني.

5) الرقابة حسب المجال: وتقسم إلى:-

- الرقابة على الموارد المادية

- الرقابة على الموارد البشرية

- الرقابة على الموارد المعلوماتية

- الرقابة على الموارد المالية



ثالثاً: أدوات الرقابة

1) أدوات الرقابة المالية:

- الموازنات التقديرية: الموازنة خطة تقديرية رقمية نقدية أو غير نقدية.
- النسب المالية: ناتج التحليل المالي، وهي مؤشرات مهمة للرقابة على عمل منظمات الأعمال والحكم على موقفها المالي ومدى قوته أو ضعفه.
- الكشوفات المالية:

2) أدوات الرقابة التشغيلية:

- الرقابة على المشتريات: توفير مستلزمات الإنتاج بالكمية، والوقت، والسعر، والجودة المناسبة.
- الرقابة على المخزون: سواء أكان مواد خام، أو نصف مصنعة، أو مصنعة.
- تحليل نقطة التعادل: (الإيرادات الكلية = التكاليف الكلية)، وهي من أكثر الأساليب الرقابية شيوعاً في الأعمال.



(تابع): أدوات الرقابة

3) الرقابة الإحصائية على الجودة: أي فحص العمليات والموارد والمنتجات بالأساليب الإحصائية للتأكد من أنها مطابقة للمواصفات. إدارة الجودة الشاملة.

الحيود السداسي.

4) الرقابة الهيكلية: وتضم:-

- الرقابة البيروقراطية: التي تتسم بالرسمية، وتعتمد سمات الهيكل الميكانيكي.

- الرقابة العضوية: التي تتسم بعدم الرسمية، وتعتمد سمات الهيكل العضوي.

5) الرقابة الإستراتيجية: التي تتعلق بالعلاقة بين المنظمة وبيئتها، ومدى التقدم تجاه تحقيق الإستراتيجية للمنظمة.



رابعاً: نظام الرقابة الفعال

النظام الرقابي: نظام فرعي من نظام الإدارة الكلي، والذي يجب أن يتفاعل مع الأنظمة الأخرى في المنظمة. وخاصةً مع نظام التخطيط، ونظام نظم المعلومات.

ويتمثل هدف هذا النظام بمساعدة المديرين في توكيد النجاح في النظام الكلي للإدارة من خلال رقابة فاعلة.

(مكونات نظام الرقابة)



(تابع): نظام الرقابة الفعال

خصائص النظام الرقابي الفعال/مؤشرات القوة:

- 1- **التكامل:** وذلك مع نظام التخطيط من خلال جعل الرقابة جزءاً أساسياً من عملية التخطيط.
- 2- **المرونة:** بهدف التأقلم مع متغيرات البيئة.
- 3- **الدقة:** وذلك من خلال دقة المعلومات المعتمدة.
- 4- **التوقيت:** بمعنى أن تأتي المعلومات في الوقت المناسب وللجهة المستفيدة منها.
- 5- **الموضوعية:** أي تقديم تفاصيل كمية ومحددة.



(تابع): نظام الرقابة الفعال

مؤشرات ضعف النظام الرقابي:

- 1- كثرة شكاوي الزبائن وتذمرهم من السلع والخدمات المقدمة.
- 2- عدم رضا العاملين: والذي يلاحظ من خلال كثرة شكاويهم، وتذمرهم، وتظلمهم، وإرتفاع مؤشر الغياب، وزيادة معدل دوران العمل.... الخ
- 3- نقص في رأس المال العامل: الذي ينتج عن زيادة المخزون، وإنخفاض السيولة، وعدم متابعة تحصيل الديون.... الخ
- 4- كثرة توقف وعطل المكينات والعاملين: وذلك بسبب نقص المواد الأولية، أو عدم كفاءة الإدارة، أو ضعف الصيانة.... الخ
- 5- كثرة العمل الورقي ووجود الإختناقات في العمل بسبب تعقد الإجراءات.
- 6- تكاليف الإنجاز العالية، وكثرة التالف، وإعادة التشغيل للمنتجات...
- 7- علاقات سيئة مع أطراف مؤثرة في البيئة الخارجية.
- 8- دفع غرامات بسبب مخالفات، عدا عن وجود قضايا مرفوعة ضد المنظمة.



مقاومة الرقابة وسبل التغلب عليها:

أهم أسباب مقاومة نظام الرقابة:

- 1- **الرقابة المبالغ فيها:** حيث يكون النظام الرقابي مركز على جميع التفاصيل، مما يزعج العاملين بدلاً من التركيز على النقاط الحرجة والأنشطة الأساسية في العمل.
- 2- **التركيز غير المناسب:** فقد يركز النظام الرقابي أحياناً على المعايير الكمية الضيقة دون تحليلها أو تفسيرها.
- 3- **مكافأة عدم الكفاءة:** حيث ينبغي على الإدارة أن تفهم ما تخفي الأرقام من تفسيرات، وليس الأرقام بحد ذاتها كمعيار للحكم على الأداء، وبالتالي اتخاذ القرار بالمكافأة أو العقوبة.
- 4- **محاسبة مبالغ فيها:** مما يدفع العاملين لمقاومة نظام الرقابة.



(تابع) مقاومة الرقابة وسبل التغلب عليها:

سبل التغلب على هذه المقاومة:

يتم ذلك من خلال مرحلتين، وهما:

- 1- تشجيع العاملين على المشاركة في جميع إجراءات ومراحل العملية التخطيطية والتنفيذية والرقابية.
- 2- تطوير إجراءات لتدقيق العملية الرقابية وآلياتها ومعاييرها، وذلك كلما حصلت مشكلة أو تغير في البيئة التي تعمل فيها المنظمة.





بِسْمِ اللَّهِ
بِحَمْدِ اللَّهِ

